

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan pada dasarnya merupakan upaya perusahaan untuk lebih meningkatkan peran serta sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Upaya pencapaian tujuan dalam peningkatan perusahaan tersebut sangat tergantung pada kemampuan para pegawai atau pengurus dalam melakukan pengelolaan aktivitas perusahaan. Melalui pengembangan kualitas atau mutu sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan maka dengan sendirinya akan memberikan jaminan bahwa segala bentuk upaya pemberdayaan kegiatan operasional perusahaan dapat melaksanakan secara maksimal. (Mangkunegara, 2000:12).

Dalam rangka untuk memberikan jaminan bahwa pengembangan karyawan dapat dilaksanakan sesuai dengan harapan maka diperlukan suatu strategi sehingga kegiatan pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan hakekatnya merupakan upaya untuk memberikan jaminan bahwa aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat dilaksanakan sesuai dengan ketentuan. Kenyataan tersebut menjadikan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang penting dan wajib untuk dilakukan dalam upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan (Bartos, 2001).

PT. Indohamafis Bali merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi pengalengan ikan. Perusahaan ini juga sudah menembus pasar global dan internasional dalam pendistribusian produk yang dihasilkan. Sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja para karyawan itu pihak manajemen memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mamaksimalkan atas potensi yang dimiliki. Proses produksi yang dilakukan pada dasarnya menggunakan secara langsung tenaga manusia dan mesin produksi, dimana dalam aktivitas produksinya tenaga kerja dominan digunakan untuk mendukung penyelesaian aktivitas produksi.

Namun demikian permasalahan yang terjadi mengenai aktivitas produksi yaitu sering terlambatnya ikan datang sehingga kegiatan produksi tidak secara tepat waktu dilakukan. Permasalahan bagian produksi juga terjadi pada proses pengguntingan ikan, dimana meja yang terdiri dari 3-4 orang harus menyelesaikan proses pengguntingan 1,5 kwintal dalam waktu 20 menit. Namun demikian selama ini karyawan dalam realisasinya dalam proses pengguntingan membutuhkan waktu 30-45 menit.

Permasalahan juga terjadi pada bagian pengemasan, dimana sering terjadi proses pengemasan tidak dilakukan secara benar sehingga produk tidak dapat tertutup secara rapat sehingga untuk jangka waktu tertentu akan mempengaruhi kualitas dari produk. Proses pengemasan juga mengalami permasalahan terkait dengan kurang adanya ketelitian dari karyawan untuk memasukkan produk kedalam kardus, sehingga terdapat produk yang mengalami cacat, misalnya kaleng penyok dan terjadi kebocoran kecil sehingga produk tidak secara maksimal kualitasnya ketika

dikonsumsi. Data mengenai jumlah produk cacat tersebut dapat disajikan pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Data Jumlah Produk Rusak**  
**Tahun 2015 (Dalam Kaleng)**

Kwartal	Jenis Kerusakan		Total
	Keleng Penyok	Bocor	
<b>I</b>	320	112	432
<b>II</b>	420	211	631
<b>III</b>	521	301	822

Sumber: PT. Indo Hamafis Bali

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa selama ini terjadinya produk cacat atau rusak mengalami peningkatan. Kondisi ini dapat mencerminkan terjadinya permasalahan terkait dengan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Bentuk kerusakan yang terjadi karena proses pengalengan yaitu adanya ketidaksesuaian aktivitas produksi dengan prosedur yang telah ditetapkan, dimana terdapat karyawan yang melakukan kesalahan ketika proses pemilihan ikan dilakukan. Tingkat kesalahan prosedur tersebut menjadikan jumlah produk yang rusak rata-rata sebesar 628,33 kaleng/kwartal, kenyataan tersebut menyebabkan kualitas produksi tidak sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut prosedur ikan yang layak untuk diolah yaitu insang berwarna merah cerah, badan kaku atau liat, baunya seperti ikan hidup atau segar dan daging kenyal, dan ciri-ciri dari ikan tersebut sering diabaikan oleh karyawan terutama bagian produksi dan kondisi ini terjadi karena masih terbatasnya proses pengawasan dari aktivitas produksi yang dilakukan.

Upaya untuk memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan juga menetapkan target waktu dalam penyelesaian pekerjaan yang harus

dipenuhi oleh karyawan, dimana dalam melakukan proses produksi perusahaan menetapkan waktu selama 5 jam mulai dari ikan masuk sampai proses pengalengan selesai dilakukan. Permasalahan terjadi ketika adanya ketidaksiapan karyawan dalam bekerja, misalnya terlambatnya proses penyiapan alat produksi sehingga waktu atau aktivitas produksi melebihi dari 5 jam dan rata-rata setiap bulannya mencapai 5,4 jam. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan dalam bekerja belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Bentuk atau upaya nyata dilakukan perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan potensi karyawan dalam bekerja diperusahaan, salah satunya yaitu dengan memberikan pelatihan kepada karyawan sesuai bidang tugas atau pekerjaan karyawan.

Tahap dalam proses produksi digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan aktivitas pelatihan yang dilakukan diperusahaan, aktivitas pelatihan yang dilakukan selama ini menggunakan seorang koordinator yang bertugas memberikan contoh proses produksi bagi peserta pelatihan terutama untuk karyawan baru. Proses awal produksi dimulai dari mempersiapkan ikan, proses pengguntingan dan pengemasan. Bagi karyawan baru maka pihak perusahaan telah memberikan pelatihan atau pengarahan sehingga karyawan benar-benar memahami atas tugas dan tanggungjawab kerja yang harus diselesaikan. Kegiatan pelatihan lebih banyak dilakukan oleh internal perusahaan sendiri.

Namun demikian dalam pelaksanaannya kegiatan pelatihan belum dilakukan secara maksimal, dimana perusahaan belum menetapkan jadwal secara jelas terkait dengan aktivitas pelatihan yang dilakukan dan perusahaan banyak menggunakan tenaga kerja yang lebih senior untuk memberikan pelatihan kepada karyawan. Apabila dikaitkan dengan media

yang digunakan dapat diketahui bahwa selama ini perusahaan tidak terlalu memperhatikan media pelatihan yang digunakan, jadi pelatihan yang dilakukan ketika proses produksi dilakukan. Bagi sebagian karyawan sistem tersebut tidak memberikan manfaat secara maksimal atas kegiatan produksi yang dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja para karyawan.

Aktivitas pelatihan yang digunakan selama ini juga belum dilakukan secara sistematis, dimana peserta pelatihan belum ditetapkan secara terinci sehingga proses pelatihan tidak dapat memberikan hasil secara maksimal. Peserta sering mengalami kesulitan untuk menerima materi yang disampaikan oleh pelatih, sehingga peserta mendapatkan materi pelatihan yang belum mendukung bidang tugas dan kemampuan yang dibutuhkan dalam bidang tugas yang harus diselesaikan. Jumlah karyawan yang mengikuti ulang kegiatan pelatihan yaitu sebanyak 5-10 orang dan ditambah dengan karyawan yang belum pernah mengikuti pelatihan.

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap karyawan sehingga mampu untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan diperusahannya. Kemampuan kerja para karyawan dianggap penting karena pimpinan perlu memahami sifat yang dimiliki oleh pegawai, melalui usaha tersebut maka dapat tercipta suasana kerja yang lebih tepat bagi usaha meningkatkan kinerja pegawai. Selanjutnya motivasi kerja karyawan pada dasarnya merupakan dasar atau arah perilaku seorang karyawan dalam bekerja pada suatu perusahaan, selain itu motivasi para karyawan juga terkait dengan kemampuan para pemilik perusahaan untuk mempengaruhi segala bentuk

tindakan para karyawan untuk mengikuti segala bentuk tindakan yang diharapkan oleh pemilik perusahaan.

Kemampuan dalam bekerja seorang karyawan mutlak dimiliki oleh karyawan sehingga aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab mereka dapat terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Pada dasarnya kemampuan kerja karyawan ditentukan dari kemampuan pengetahuan dan kemampuan keterampilan. Melalui beberapa indikasi dari kemampuan kerja tersebut dengan sendirinya dapat menunjukkan adanya kemampuan kerja secara keseluruhan, dimana kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat menunjukkan tingkat kemampuan kerja yang dimiliki. Dengan adanya kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka dengan sendirinya dapat mencerminkan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Kemampuan karyawan pada PT. Indohamafis Bali dapat ditunjukkan dengan adanya kemampuan dalam bekerja, dimana selama ini karyawan belum mampu memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga produk yang dihasilkan belum sesuai dengan ketentuan. Permasalahan kemampuan kerja karyawan tersebut ditunjukan dengan masih terdapatnya produk yang dihasilkan belum memenuhi spesifikasi atau ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kemampuan karyawan tersebut terkait dengan keterampilan dalam melakukan sortasi ikan yang dilakukan karena menggunakan proses manual, proses ini yaitu dengan melakukan pemisahan ikan dengan melakukan pemisahan isi perut kepala ikan serta menetapkan standar ikan berdasarkan jenis kalengnya. Keterampilan kerja tersebut belum

sepenuhnya dapat mendukung proses penyelesaian pekerjaan yang menjadi beban tugas karyawan.

Dari bebrapa kondisi yang terdapat pada perusahaan terkait dengan pelatihan, kemampuan dan kinerja karyawan tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MEMPERTIMBANGKAN KEMAMPUAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. INDOHAMAFISIH BALI”**

### **B. Rumusan Masalah**

Bertitiktolak dari latar belakang mengenai pelatihan kemampuan dan kinerja karyawan tersebut dapat dirumuskan beberapa permasalahan di PT. Indohamafis Bali yang dibahas dalam penulisan ini, yaitu:

1. Bagaimana pelatihan pada PT. Indohamafis Bali?
2. Bagaimana kemampuan kerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali?
3. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali?
4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kemampuan karyawan pada PT. Indohamafis Bali?
5. Apakah kemampuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali?
6. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan sebagai variabel intervening pada PT. Indohamafis Bali?

### **C. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan bagian produksi khususnya pada bagian pengguntingan dan pengemasan.
2. Karyawan bagian produksi pada PT. Indohamafis Bali yang sudah mengikuti pelatihan pengguntingan dan pengemasan pada 6 bulan terakhir tahun 2016.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penulisan ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan pelatihan pada PT. Indohamafis Bali.
2. Untuk mendeskripsikan kemampuan kerja karyawan pada PT.Indohamafis Bali.
3. Untuk mendeskripsikan kinerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kemampuan karyawan pada PT. Indohamafis Bali.
5. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali.
6. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. Indohamafis Bali.
7. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan sebagai variabel intervening pada PT. Indohamafis Bali.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian ini, antara lain:



1. Bagi PT. Indohamafis Bali

Sebagai bahan kontribusi bagi manajemen pada PT. Indohamafis Bali dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui analisis kemampuan dan pelatihan kerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Lain

Sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti permasalahan yang sama yaitu terkait dengan kemampuan dan pelatihan kerja karyawan.

